

精准
识人、用人

7个
领导管人的秘诀

42个
标准化的流程

缔造
10倍效益



建立“游戏规则”，让员工进行自我管理

实战型管理咨询专家 王占坡

著

领导带队伍 流程出效益



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
| 全 | 国 | 百 | 佳 | 出 | 版 | 社 |

建立“游戏规则”，让员工进行自我管理

实战型管理咨询专家 王占坡

著

领导带队伍 流程出效益



江西人民出版社

Jiangxi People's Publishing House

（南昌·江西出版集团）

图书在版编目(CIP)数据

领导带队伍 流程出效益/王占坡著. —南昌:

江西人民出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 210 - 06660 - 6

I. ①领… II. ①王… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 166504 号

领导带队伍 流程出效益

王占坡 著

江西人民出版社出版发行

地址: 江西省南昌市三经路 47 号附 1 号(邮编: 330006)

编辑部电话: 0791 - 86898980

发行部电话: 0791 - 86898801

网址: www.jxp-ph.com

E-mail: jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 16

字数: 250 千字

ISBN 978 - 7 - 210 - 06660 - 6

赣版权登字—01—2014—452

版权所有 侵权必究

定价: 38.00 元

承印厂: 北京金特印刷有限责任公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换

前言

日本经营之神松下幸之助曾经说过：“企业最大的资产是人。”

人是一切企业要素中的决定性因素，因为不论是资金、设备、原材料，还是科学技术，都是靠人去掌握和运用的。

尽管我们都知道，企业的成功是靠团队，而不是靠个人，但如果没有优秀个人的领导，那么一群人凑在一起也只能说是一个人群而已，而非一个团队。只有当凑在一起的这群人在利益及方向上达成了共识，都能为这一共同的利益及发展方向努力的时候，且在这群人中有个真正的领袖时，这一人群才能够被称为一个真正的团队。

在现实生活中，求贤若渴者有之、不会识人者有之、放任自流者有之、被下属哄骗者更有之，由此可见，领导工作越来越趋近于一门科学。领导工作已经成为人类的一种特殊的重要的实践活动，实践需要科学指导，这种实践本身包含着极其丰富的科学内容，是产生领导科学的土壤和源泉。领导工作有自身的特殊规律和科学内容，非其他学科所能代替。领导工作是一门高度综合的科学，涉及社会生活的各个方面，综合运用各种知识和学问必然会产生新的知识和学问。

然而，现代企业的发展只靠科学领导是远远不够的，无论在什么领域，无论要做什么事，都有一个“先做什么、接着做什么、最后做什么”的顺序，这就是流程。除了“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序外，还经常说某某人能办事，某某企业善于做事，能办事、善于做事是说他们做事情有方法，比别人更有效果，到底有哪些不同呢？可能是先后顺序不同，





也可能是做事的内容不同。

事实上，流程就是做事方法，它不仅包括先后顺序，还包括做事的内容。流程还包括对输入、输出的管理。流程概念运用于企业，就变成了一本本标准化的操作手册，它能够使企业成为企业界的“能人”，对企业“能办事、办好事”，对客户“会来事”。换言之，它能够有效地凝聚经验、指导新人、提高工作效率、提升工作效果，最终带来企业竞争力的提升。因此我们可以用简单的语言来表述我们认为的流程：流程就是一系列活动的组合，这一组合接受各种投入要素，包括信息、资金、人员、技术等，最后通过流程产生客户所期望的结果，包括产品、服务或某种决策结果。

本书有针对性地引用了大量真实案例，不仅重点介绍了领导者在管理员工方面需要注意的事宜，还着重对我们平日里不太注意的流程问题进行全方位、多角度的分析。

随着现代社会经济、文化、科学技术的高度发展，任何组织和群体要有效地进行活动、顺利地实现既定的目标，探讨领导科学的深刻内涵和科学领导的具体方法及其二者间的关系以及着力研究管理流程，都有着重要的现实意义。

王占坡

目录

CONTENTS

前 言 >> 1

上篇 领导管人

1

第 1 章 领导是如何炼成的

- 一、领导与领导者 >> 2
- 二、理想的领导者与领导集体 >> 12

2

第 2 章 管人有方

- 一、用人之前先学识人 >> 21
- 二、管理要以人为本 >> 25
- 三、从恩威并重到姜太公钓鱼 >> 30
- 四、刚柔并济,无为而治 >> 40
- 五、沟通创造财富 >> 53
- 六、激励催生千里马 >> 67

下篇 流程管事

3

第3章 业务流程管理

- 一、 流程管理是什么 >>78
- 二、 为什么要按流程管理 >> 84
- 三、 什么是业务流程标准化 >> 86
- 四、 流程化管理的组织结构 >> 88

4

第4章 流程标准化实现企业升级

- 一、 员工管理标准化流程 >> 91
- 二、 办公业务标准化流程 >> 123
- 三、 客户管理标准化流程 >> 144
- 四、 财务与采购业务标准化流程 >> 150
- 五、 销售业务标准化流程 >> 173
- 六、 物流业务标准化流程 >> 185
- 七、 促销活动标准化管理流程 >> 206
- 八、 公司后勤标准化管理流程 >> 230

5

第5章 业务流程标准化的意义

- 一、 业务流程标准化操作的成功案例 >> 240
- 二、 业务流程管理与绩效提升的关系 >> 243
- 三、 业务流程管理的发展趋势 >>246

一位最佳领导者，是一位知人善任者，而在下属甘心从事其职守时，领导要有自我约束力量，而不插手干涉他们。

——罗斯福

上篇 领导管人

第 1 章

领导是如何炼成的

随着现代社会经济、科技、文化的高度发展，任何组织和群体要有效地进行活动、顺利地实现既定的目标，就必须实施科学的领导。

在各种领导活动中，领导者个人发挥主观能动性是很重要的，这不仅要求领导者要在其管理范围内进行创造性的活动，更要充分发挥领导者的个人管理艺术。

一、领导与领导者

毛泽东曾说过，领导者有两件大事，一是出主意，二是用干部。

1. 领导的含义

领导活动产生于人类的共同劳动，并随着分工的发展而不断发展。从原

始社会到奴隶社会、封建社会、资本主义社会，最后到达社会主义社会，从最开始的原始平等、集体领导方式到个人暴力专制、充满阶级剥削和压迫关系的领导方式，又到社会主义新的平等、集体领导方式。领导这个理念，经历了一次又一次的更新。

我们一直以来都在强调，领导实践活动有自己的特殊客观规律可循，领导科学研究也有其他科学研究所不能替代的特殊规律和内容。领导工作是人类一种特殊的重要实践活动，实践需要产生领导科学，更包含着领导科学生长的土壤。

在现实生活中，所谓领导，就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。就这一定义来说，领导至少要具备以下三个特点：第一，领导必须有部下或者追随者；第二，领导者需要拥有能够影响追随者的能力；第三，领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。这说明领导是一种影响他人的过程，是一种履行职能的社会活动，是在一定的客观条件下实现某种目标的行为过程。

根据中国企业领导力和党政干部领导力训练专家唐渊先生在《领导新法》中的解释：名词的领导是指领导者；动词的领导则是指领导活动。而领导活动是指领导者在一定的环境下，为实现既定目标，对被领导者进行统御和指引的行为过程。两者结合，所谓领导，就是名词的领导进行动词的领导，换句话说，就是领导者进行领导活动，率领着一群人去达到目标。

2. 领导的作用

在我们开始讲述领导的作用之前，先来说一个小故事：

有七个人曾经住在一起，每天都分食一大桶粥，可要命的是，每天的粥都不够七个人吃饱。一开始，他们靠抓阄决定谁来分粥，每天轮一

个，但每周下来，他们每个人都只有一天是饱的——就是他们自己分粥的那一天。

后来他们又推选出一个道德高尚的人，由他出来分粥，但这样反而使得整个小团体乌烟瘴气，因为为了让自己能够得到比他人多的粥，大家都开始挖空心思去讨好、贿赂分粥的人。于是，这个办法推行了没有多久也被否决了。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，但结果却比前几天吃不饱的情况还要糟，大家互相攻击、扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。

最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

从这个故事中，我们就可以看出来，领导管理的真谛在“理”却不在“管”，而领导的作用就是建立一个像“轮流分粥，分者后取”的“游戏规则”，然后让每个员工按照“游戏规则”进行自我管理。当然，这个所谓的“游戏规则”必须要兼顾公司利益和个人利益，并且要将个人利益与公司的整体利益统一起来，使责任、权利和利益三者相互促进，从而才能让员工们“八仙过海，各显其能”。

在企业的管理活动中，可分为制定方针和目标，规定职责，建立体系，实现策划、控制和改进等活动。质量方针、质量目标构成了企业宗旨的组成部分，即企业预期实现的目标。而企业与产品实现及有关的活动形成了企业的运作方向。当企业的运作方向与宗旨相一致时企业才能实现其目标。

而企业领导者的作用则体现在能否使企业的运作方向与企业宗旨一致，并创造一个全体员工能充分参与实现企业目标的内部氛围和环境上。运用

“领导作用”原则，企业通常采取下列有意义的措施，以确保员工主动理解和自觉实现组织目标，以统一的方式来评估、协调和实施质量活动，促进各层次之间协调，从而将问题减至最少，这需要做到以下四点：第一，考虑所有相关方的需求和期望；第二，为本组织的未来描绘清晰的远景，确定富有挑战性的目标；第三，在企业的所有层次上建立价值共享、公平公正和道德伦理观念；第四，为员工提供所需的资源培训，并赋予其职责范围内的处理权。

3. 领导的类型

美国爱荷华州立大学的研究者、著名心理学家勒温和他的同事们从 20 世纪 30 年代起就进行了关于团体气氛和领导风格的研究，经过研究发现，团体或企业内的领导并不是以同样的方式来表现他们的领导角色的，领导者们通常使用不同的领导风格。而这些不同的领导风格对团体或企业员工的工作业绩和工作满意度都有着不同的影响。

按照勒温的理论，可以将领导分为以下三种类型：专权型领导、民主型领导、放任型领导。

专权型领导的表现方式为将权力集中于领导者个人手中，他们往往只注重工作的目标，并仅仅关心工作的任务和工作的效率，对团体的成员关心不够。专权型领导者独断专行，所有的决策都由自己做出，不重视下属的意见，并且，专权型领导还时常介入具体的工作任务中，对员工在工作中的组合加以干预，不让下属知道工作的全部过程和最终目标。这样的领导通常都是以权力、地位等因素强制性地影响被领导者。专权型领导惯常采取“个人化”的方式，根据个人的情感对员工的工作进行评价，并对其采用惩罚性的反馈方式。

步鑫生是海盐衬衫总厂的厂长，这位祖上承制过清朝官宦、商贾家

眷花衫旗袍的步家裁缝的后代，身材瘦削、目光机敏，显得颇为精明强干。

海盐衬衫总厂坐落在浙江省海盐县武原镇，该厂的前身是成立于1956年的红星成衣社，一个仅有30多名职工的合作社性质的小厂。直至1975年，全厂固定资产净值也只有少得可怜的2.2万元，全部自有资金不足5万元，年利润5千多元。

改革开放使步鑫生得以施展才干，也使该厂发生了可观的变化，该厂开始由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。只几年时间，该厂便已拥有固定资产净值107万元，600多名职工，当年工业总产值1028万元。

为了使厂里的效益有所好转，这几年来步鑫生为厂里大大小小的事情操心，可谓殚精竭虑、废寝忘食。步鑫生非常喜欢吃鱼，但却忙得连吃鱼挑刺的时间也没有。有一次，食堂里没有别的菜，只有鱼，鱼的味道也颇为鲜美，正合步鑫生的口味，可是他只吃了几口，就因为太费时间，而张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来，三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。他每天工作十五六个小时，从不午睡，每次出差，都是利用旅途小憩，到达目的地便立即投入工作。

步鑫生常对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢慢吞吞、磨磨蹭蹭是绝对办不好工厂，干不成事业的。”他主持制定的本厂劳动管理制度规定，不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了3分钟，也被按规定扣发工资。以1983年全年计，全厂迟到者仅34人次。

步鑫生本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开

会，2分钟内，全厂30名中层以下干部凡是在厂的全都能到齐。开会的时间一般不超过15分钟。

办衬衫厂后，企业从作坊式小生产转变为工业化大生产。全厂管理人员占职工总数的7%。步鑫生本人任厂长，3位副厂长平均年龄26岁，最年轻的一位只有25岁。中层干部平均年龄31岁，都是从生产第一线选拔的既熟悉业务又有责任心的员工。

然而，没过多久，西装的销量开始提升起来，各大厂家纷纷跟风改做西装，步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过2小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性研究方案才行。”然而，这一意见被步厂长一句“你懂什么”否定了。一份年产8万套西装、18万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8万套成了30万套，18万美元成了80万美元。层层报批、核准，六千平方米西装大楼迅速进入施工，耗资高达几千万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，尽管已耗资上百万元却未能带来起码的经济效益。该厂领带分厂的经济效益也大幅度下降。而代销另一厂家的领带，又使海盐厂平白损失了22万元。步鑫生是靠衬衫起家的，年产120万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引为自豪。他曾声称要使本厂衬衫的质量赶超美国名牌，然而，由于一时的失误，此刻不仅没有“当然”地赶超美国名牌，反而是代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫也在全国同行业的产品评比中落选了。此外，因资金周转

不灵，无钱购进衬衫面料，财务科已几次告急。

此时，经过上级领导的推荐，步鑫生被选送至浙江大学管理专业深造。但他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他开始频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，他退学回厂，决心以3年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当他从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎根本插不上手。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临于破产的窘境而被免去厂长之职。

“我没有预想到会有这个结局，”步鑫生这样说，他进而补充了一句，“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”

由于专权型领导的“独裁式”领导方式，使得他们对几乎所有的政策、计划和具体的方法发号施令，并要求下属不折不扣地服从。这类型的领导对员工了解不多，他们为人做事都过于教条而独断，往往借助奖惩的权力实现对他人的领导，毫无疑问，这样的强硬作风也许在一段时间内会为领导树立威严，但是，长此以往将会对员工的士气造成致命的打击，最后，也只能像是案例中的步鑫生一样面临企业失败的结局。

民主型领导通常将权力定位于团体或企业的全体成员，领导者只起到一个指导者的作用，其主要任务就是在成员之间进行调解和仲裁。民主型领导鼓励团体或企业所有成员都参与到方针政策决策的讨论和决策的制定中来，领导者从旁加以指导、鼓励和协助。民主型领导允许员工以自由选择的方式来挑选自己在任务中的合作者，任务的分工也由员工的团队来决定，让下属员工了解整体的目标。民主型领导者通常以自己的能力、个性等心理品质影

响被领导者，从而使被领导者愿意听从领导者的指挥和领导。民主型领导通常会根据客观事实对员工进行评价，并将反馈作为对员工训练的机会。

新港船厂是中国船舶工业总公司属下一家较为大型企业，当时有职工 6500 人，固定资产 1.2 亿元。该厂有造船平台、修船坞各 2 座，可建造 3 万吨以下各种货船、客船、油轮，兼营修船业务。自从 46 岁的高级工程师王业震出任新港船厂厂长之后，他们在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大阪造船等企业的经验，锐意改革。

该厂实行党政职能分开，由厂长全面主持企业生产经营活动。企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，职权按厂部、车间、工段、班组层层分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门或单位对下级机构进行业务指导，而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的《部门及岗位责任制》总计有两千多条、近百万字，管理工作趋于程序化、规范化、制度化。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令。上级不可越级指挥，但可越级调查；下级也不越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3~9 人。归厂长王业震本人直接领导的只有 9 人，包括 4 位副厂长、2 位顾问以及计划经营科科长、质量管理科科长、厂办公室主任各 1 人。此外，专设 3 个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反映某代理工段长不称职，王业震于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅用了 5 天时间。

经王业震提议，新港船厂规定，科长、车间主任以上干部每天要深入现场，但在现场时间又不能不超过 2 小时。王业震本人每天大约有 1.5

小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的未必是称职的管理者。有两位车间主任，每天提前进厂生炉子，然后成天在现场干活。下班后工人们都走了，他们还逐一熄灯、关门。活没少干，任职的管理工作却未搞好。王业震提议将这两人免职。有人说：“这样的好同志，为什么还要免职？”王震业答道：“这样的同志可以当组长、工长，甚至可以评劳动模范，却绝对不是称职的车间主任。”

“一个厂长不时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”王业震的话掷地有声。一次，两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修业务。在夜以继日的抢修中，王厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利80万元。

在成绩和荣誉面前，王业震想到的是上级主管部门的支持，前任书记、厂长们打下的工作基础，新班子的团结奋斗，尤其是全厂职工的信任、支持和辛勤努力。他在思索，管理现代化离不开人的现代化。他不无感慨地说：“现在全厂中层干部116人，大专文化程度的占38%，中专文化程度的占19%；一般干部中，大专程度42%，中专程度21%。这些人大都能干、能说、能写。要不是这样，统计、分析那么多的数据资料，制订那么多的计划、规章，光靠几个厂级领导，就是有三头六臂也是难以完成的。要是全厂干部都能达到中专以上文化水平，企业的科学管理将会达到更高的水平。我这个厂长就可以更轻松了。”

民主型领导会在理性的指导下及一定的规范中，使下属及员工为了目标作出自主自发的努力，就像王业震这样，认真倾听下属的意见，甚至主动去征求他们的看法，从而随时调整自己的领导方式，使企业效益达到最优。